



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração à Distância

JOSÉ ROBERTO ZITELLI

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E SUA INFLUÊNCIA
SOBRE A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

Porto Velho - RO

2012

JOSÉ ROBERTO ZITELLI

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E SUA INFLUÊNCIA
SOBRE A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Tutor: M. Sc. Sidnei Alexandre Graciano.

Porto Velho - RO

2012

Zitelli, José Roberto.

Qualidade de Vida no Trabalho em instituições financeiras e sua influência sobre a motivação para o trabalho. / José Roberto Zitelli. – Porto Velho, 2012.

47 f. il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2012.

Orientador: Prof. M.Sc. Sidnei Alexandre Graciano, Departamento de Administração.

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Motivação para o trabalho. 3. Instituições financeiras. I. Título.

JOSÉ ROBERTO ZITELLI

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E SUA INFLUÊNCIA
SOBRE A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho
de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de
Brasília do aluno

JOSÉ ROBERTO ZITELLI

Professora Supervisora: Dra. Tatiana Paschoal

Gestora Acadêmica: Sara Celestino Botelho

Professor Tutor: Sidnei Alexandre Graciano

Porto Velho, 14 de abril de 2012.

À minha filha, Luciana, cujo apoio e incentivo fizeram com que eu não desanimasse durante a jornada.

*Agradeço a Deus, que me permitiu
chegar até aqui.*

*Ao Sidnei Graciano, meu orientador,
pelas orientações precisas, fazendo com
que eu enxergasse o caminho das
pedras.*

“Seu trabalho vai preencher uma parte grande da sua vida, e a única maneira de ficar realmente satisfeito é fazer o que você acredita ser um ótimo trabalho. E a única maneira de fazer um excelente trabalho é amar o que você faz.”

Steve Jobs

RESUMO

ZITELLI, José Roberto. Qualidade De Vida no Trabalho e sua influência na Motivação para o Trabalho: um estudo de caso em duas instituições financeiras na cidade de Ariquemes, Rondônia. Curso de Graduação em Administração à Distância, Universidade de Brasília, DF, 2012.

Este artigo estuda as ações de qualidade de vida praticadas por duas empresas do setor financeiro aos seus funcionários. Foi feita uma pesquisa descritiva de enfoque qualitativo. Os questionários foram respondidos pelos 49 funcionários solicitados, o que demonstra o interesse dos mesmos em manifestar a opinião sobre o assunto QVT.

Partindo da análise das respostas verificou-se semelhança nas avaliações dos funcionários das duas empresas, tanto no nível gerencial quanto entre os subordinados. Sabe-se que, quanto maior o nível de qualidade de vida oferecido, maior a satisfação e conseqüentemente, maior a produtividade. Dessa forma, pode-se perceber um grande nível de motivação de gerentes e subordinados das duas empresas, nos assuntos reconhecimento profissional, clima, apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional. As respostas que apresentaram índices de descontentamento, nas duas empresas, foram sobre os quesitos planos de saúde, segurança, sistema de remuneração e promoção, o que pode causar, caso não sejam tomadas medidas que possibilitem melhorias das ações específicas, desmotivação nos funcionários.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Motivação para o trabalho. Instituições financeiras.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Formulação do Problema	12
1.2	Objetivo Geral	12
1.3	Objetivos Específicos	12
1.4	Justificativa	12
2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	13
2.1	Origens da QVT	13
2.2	Teorias da Administração e Qualidade de Vida no Trabalho	13
2.3	Conceitos e Características de QVT	17
3	MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	21
3.1	Forças Motivacionais	21
3.2	Motivação para a Realização	21
3.3	Motivação para a Afiliação	22
3.4	Motivação para a Competência	22
3.5	Motivação para o Poder	23
3.6	Motivação para o Trabalho	23
3.7	A Hierarquia das Necessidades de Maslow	24
3.8	Comparações entre Teorias de Motivação	27
3.9	Motivação e Resultados	29
4	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	30
4.1	Características das Organizações	31
4.2	Participantes do Estudo	31
4.3	Características dos Instrumentos de Pesquisa	33
4.4	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados	34
5.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
6	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	43
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa	

1 INTRODUÇÃO

Os objetivos da Administração, segundo Drucker (1955 apud MAXIMIANO, 2007, p. 53), são descritos como a necessidade de definir objetivos e avaliar resultados em áreas-chaves de desempenho, a saber: participação no mercado, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, rentabilidade, desempenho e aprimoramento gerencial, desempenho e atitudes dos trabalhadores e responsabilidade pública.

Além desses objetivos, o autor (p. 62) destaca o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como um enfoque nas pessoas, à procura do completo bem estar biológico, psicológico e social.

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico (WALTON, 1973 apud RODRIGUES, 1994, p.81).

Na época atual, cujo cenário é marcado pela exuberância tecnológica, cabe discernir se a Qualidade de Vida é uma necessidade, um modismo pós-industrial ou uma resposta a pressões da vida moderna diante das novas exigências de adaptação ao viver globalizado (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p.22).

Segundo a autora (p.22), a resposta é simples, baseada na nova realidade social: o aumento da expectativa de vida, maior tempo de vida de trabalho em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável. A maioria dessas exigências é de natureza psicossocial (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 30): elas atingem e modelam interativamente pessoas e instituições de qualquer tipo. Assim, relata que os efeitos sobre o bem-estar a médio e longo prazos são pouco conhecidos e que, em curto prazo, identifica-se de imediato o stress, o tema do momento no mundo do trabalho urbano.

O ambiente organizacional está rediscutindo burocracia, tempos e movimentos, relações humanas e éticas (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 22); a gestão administrativa passa a ter novas referências: o autocontrole, o comprometimento, os círculos e as células de produção, a qualidade de processos e produtos, os

ambientes virtuais, a gestão em redes de conhecimento, as inovações tecnológicas e o questionamento da credibilidade das instituições.

A autora afirma (p. 22) que a QVT faz parte das mudanças pelas quais passam as relações de trabalho na sociedade moderna, em rápida transformação.

Existem muitos fatores desencadeadores de ações de QVT (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p.23); as demandas de qualidade de vida não são aleatórias: elas pressupõem necessidades a serem atendidas no sentido da preservação pessoal e da sobrevivência da espécie.

Na última década do século XX, (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 23) com os temas de responsabilidade social, envelhecimento da população e desenvolvimento sustentável, descortinam-se novos paradigmas para as questões de QVT; a autora exemplifica sua exposição descrevendo quatro desses desencadeadores de QVT, típicos em nossa sociedade pós-industrial:

- Vínculos e estrutura da vida pessoal: família, atividades de lazer e esporte, hábitos de vida, expectativa de vida, cuidados com a saúde, alimentação, combate à vida sedentária, grupos de afinidades e apoio.
- Fatores socioeconômicos: globalização, tecnologia, informação, desemprego, políticas de governo, organizações de classe, privatização de serviços públicos, expansão do mercado de seguro-saúde, padrões de consumos mais sofisticados.
- Metas empresariais: competitividade, qualidade do produto, velocidade, custos, imagem corporativa.
- Pressões organizacionais: novas estruturas de poder, informação, agilidade co-responsabilidade, remuneração variável, transitoriedade no emprego, investimento em projetos sociais.

Neste trabalho, serão analisadas pesquisas e teorias desenvolvidas por estudiosos do comportamento e que, segundo Rodrigues (1994, p. 35-48), contribuem como suporte teórico ao desenvolvimento do estudo, partindo da Hierarquia das Necessidades (MASLOW, 1971), comparadas com as ideias de Necessidades Humanas (ALDERFER, 1972) e com a Teoria da Motivação (HERZBERG, 1964).

Estas análises permitem sintetizar idéias para identificar as ações de QVT nas empresas e qualificar as influências dessas ações na motivação para o trabalho.

1.1 Formulação do Problema

Como as ações de QVT influenciam a motivação para o trabalho?

1.2 Objetivo Geral

Avaliar de que forma ações de QVT influenciam a motivação para o trabalho.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar quais ações de QVT são desenvolvidas pela organização.
- Avaliar a percepção do colaborador sobre práticas de QVT.
- Analisar se ações de QVT influenciam a motivação para o trabalho.

1.4 Justificativa

No aspecto acadêmico, esta pesquisa justifica-se por gerar conhecimento sobre os assuntos em tela e assim auxiliar outros acadêmicos a desenvolver outras pesquisas, ampliando cada vez mais o campo de estudo relacionado.

No sentido aplicado, este estudo poderá subsidiar ações relacionadas à QVT pelas organizações, pois a partir dos resultados, terão condições de saber como seus funcionários percebem essas ações, ou ao contrário, se não percebem as ações que a empresa promove, até por falta de divulgação da administração; desta forma, poderão adotar providências julgadas necessárias para aprimorar seu desempenho.

No aspecto social, o reflexo de uma pesquisa sobre QVT, no ambiente de trabalho e fora dele, pode gerar benefícios à sociedade, de um modo geral, pois o trabalhador, objeto direto dos resultados, e sua família, fazem parte de um núcleo social. Assim, todas as ações que sejam feitas promovendo QVT, poderão trazer conseqüências favoráveis no relacionamento humano, além das paredes das organizações.

2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

2.1 Origens da QVT

No início da década de 50, na Inglaterra, Eric Trist e colaboradores estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio indivíduo / trabalho / organização, nova técnica que recebeu a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT (RODRIGUES, 1994, p. 75).

O autor afirma que (p. 76) que a Qualidade de Vida no Trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa.

2.2 Teorias da Administração e Qualidade de Vida no Trabalho

Maximiano (2007, p. 62) destaca o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), cuja visão é o enfoque nas pessoas, ou enfoque biopsicossocial, onde se entende saúde não apenas como ausência de doenças, mas também o completo bem estar biológico, psicológico e social.

O estudo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é geralmente tratado de uma maneira ampla e geralmente confusa (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 24-29), explicando que as definições de QVT vão desde a preocupação com a saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados e empregadores, nas áreas de lazer, motivação, entre inúmeras outras; para facilitar o entendimento, propõe a consolidação dessas definições, baseada no conjunto e natureza dos diversos conceitos, critérios, abordagens, indicadores e outros meios de discussão do tema QVT, das diversas escolas de pensamento - uma proposta analítica, que divide as escolas de pensamento em três grupos:

- a) Escola Socioeconômica: talvez seja a contribuição mais reveladora da atualidade, no campo da organização sociopolítica (GIDDENS, 1998, p. 37 e 76). O autor a chama de “terceira via”, onde se baseia nos dilemas da sociedade dos últimos 15 anos: a globalização, o individualismo e as posições de esquerda e direita, que parecem não ter mais sentido

(LIMONGI-FRANÇA, 2008. P.24); para a autora, o objetivo geral da política da terceira via deveria ser ajudar os cidadãos a abrir seus caminhos por meio das mais importantes revoluções da nossa atualidade: globalização, transformação na vida pessoal e relacionamento com a natureza. Os princípios básicos dessa nova corrente política, são enumerados por Giddens (1998. P.37 e 76) da seguinte forma: desenvolvimento da cidadania; responsabilidade e projetos sociais; igualdade com liberdade; preservação do meio ambiente; desenvolvimento sustentável.

- b) Escola Organizacional: Para entender as reais dimensões dos conceitos de QVT (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p.26), há a necessidade de compreender os condicionamentos socioeconômicos gerais, principalmente na velocidade com que a globalização afeta as relações de trabalho e estas reagem, criando especificidades históricas e regionais; a QVT envolve uma dimensão específica do local onde as relações de produção ocorrem. Segundo a autora, é nessa dimensão, que se pode chamar de organizacional, que muitos pesquisadores apoiaram suas reflexões.
- c) Condição Humana no Trabalho: Toda pessoa é um complexo biopsicossocial, com potencialidades biológicas, psicológicas e sociais (LIMONGI-FRANÇA, 2008, P. 28-30): a dimensão biológica trata das características físicas do indivíduo; a dimensão psicológica refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio de cada pessoa e seu modo de perceber e posicionarem-se diante das demais pessoas e das circunstâncias que vivencia; a dimensão social revela os valores socioeconômicos, a cultura e as crenças, o papel da família e outras formas de organização social, no trabalho e fora dele, inclusive o meio ambiente e a localização geográfica.

Os grupos citados (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 30) devem viabilizar definição de critérios, procedimentos metodológicos e metas de gerenciamento e definição da natureza dos resultados. Subentende-se, pela exposição desses conceitos (p.22), que a autora tenta demonstrar as variadas formas que a administração pode se utilizar para facilitar as análises e as comparações entre os

diversos movimentos que ocorrem nas idéias e nos modelos relacionados à QVT atual pode se utilizar para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Segundo a autora (p.30), os vários tipos de esforços denominados de Qualidade de Vida no Trabalho podem ser identificados em vários níveis de análise, entre eles os modelos de gestão, expressos na evolução das teorias de administração, as práticas organizacionais com resultados positivos dos pontos de vista empresarial e pessoal e os elementos que caracterizam a missão QVT nas empresas.

É difícil precisar o início desses modelos de gestão (CARAVANTES, 1998, p. 41), mas existe um razoável consenso de que Taylor foi seu precursor, no final do século XIX.

A ênfase de Taylor era concentrada na tarefa, na racionalização, na redução dos tempos de execução do trabalho (CARAVANTES, 1998, p. 42); ele entendia que o sucesso do indivíduo estava associado ao sucesso da organização; como consequência, as propostas da chamada Administração Científica, como racionalização e divisão do trabalho teriam que ser aceitas sem restrições, pois elas contribuíam para o sucesso da organização: a divisão do trabalho da gerência, *pensar e planejar*, e do trabalhador, *executar*, seria aceita sem reclamações, pois era a maneira lógica de buscar o aumento da eficiência.

Lupton (1971 apud CARAVANTES, 1988, p. 43) afirma que a doutrina de Fayol está mais próxima dos conceitos empregados na Administração Moderna.

Taylor valorizou o trabalhador (RODRIGUES, 1994, p. 30) e lhe deu condições de ganhar proporcionalmente à sua produção; numa visão atual, a forma racional de execução das tarefas, apresentadas pelo taylorismo, levou o trabalhador a um desgaste físico quase desumano, mas, sem dúvida, tornou a tarefa mais significativa.

Rodrigues afirma ainda (p. 30) que os valores introduzidos por Taylor aparentemente proporcionaram ao trabalhador, na época, uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho e serviram de base para o atual estudo do comportamento humano no trabalho.

Ainda segundo o autor (p. 30), as críticas aos métodos de trabalho de Taylor são constantes, por aqueles que tentam entender Taylor no contexto atual e, com este marco, criticar a sua administração científica.

Rodrigues (p. 30) concorda que a motivação econômica proposta pelo taylorismo, hoje, não é suficiente para manter o trabalhador comprometido com a eficácia e produtividade organizacional ou a levar o mesmo a ter uma satisfação no trabalho; entretanto, afirma que não podemos desprezar as idéias de Taylor ao analisarmos, hoje, a Qualidade de Vida no Trabalho, porque elas estão inseridas na atualidade, mesmo com outros títulos ou rótulos ou inseridas implicitamente nas diversas escolas sociais ou de produção. Esta qualidade (p. 31) foi deflagrada no início do século, provavelmente pela expectativa de maiores recompensas ou mesmo pelo fato de se manter ou conseguir um emprego.

Fayol desenvolvia outra linha de pensamento (MAXIMIANO, 2007, p. 34): a administração é uma função distinta das demais funções, como finanças, produção e distribuição; para ele, a administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Ao contrário de Taylor, que se preocupou predominantemente com as atividades operacionais (MAXIMIANO, 2007, p. 35 e 36), Fayol cuidou da administração da empresa de cima para baixo, a partir do nível do executivo: o trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica; segundo ele, uma vez organizada uma empresa, seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer, e suas ações precisam de coordenação e controle gerencial.

As idéias fundamentais de Fayol (MAXIMIANO, 2007, p. 36), de empresa hierárquica, em que o dirigente é a principal fonte de energia para as operações, mesmo após os aprimoramentos de grupos inteligentes e autogeridos, continuam válidas em qualquer espécie de organização ou sistema de administração.

Estas idéias, segundo o autor (p. 37) vinculam-se à QVT pelo fato de não negligenciar as pessoas: o enfoque comportamental considera as pessoas em sua totalidade e como parte mais importante das organizações e de seu desempenho, colocando-as no primeiro plano, delegando ao segundo plano o sistema técnico – máquinas, equipamentos, produtos e regras.

2.3 Conceitos e Características de QVT

O principal componente e “pedra fundamental” do enfoque comportamental é a escola das relações humanas (MAXIMIANO, 2007, p. 38), que nasceu nos Estados Unidos de um experimento denominado “Experiência de Hawthorne”, realizado por um grupo de pesquisadores da Universidade Harvard, numa fábrica da Western Electric, durante os anos de 1927 a 1933.

Segundo o autor (p.38), o estudo apresentou resultados estranhos: aumentava-se a intensidade da luz e a produção aumentava. Diminuía-se a luz, a produção também aumentava. Os pesquisadores ofereceram benefícios: lanches e intervalos de descanso. A produção continuou aumentando. Finalmente, todos os benefícios foram retirados e espantosamente a produção aumentou ao invés de cair. Os pesquisadores chegaram à conclusão que não havia qualquer relação direta entre os fatores que estavam manipulando (iluminação e benefícios) e a produtividade (peças produzidas).

Elton Mayo foi chamado para ajudar a explicar estes fatos (MAXIMIANO, 2007, p.38); com seus colaboradores, após um trabalho de entrevistas em profundidade, formularam uma série de conclusões, onde basicamente apontavam o fato, segundo a administração científica, que o desempenho das pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho, mas também pelo comportamento.

As conclusões mais importantes de Mayo são as seguintes (MAXIMIANO, 2007, p. 38):

- A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, bom desempenho.
- O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que à administração. Se o grupo resolve ser leal à administração, o resultado é positivo para a empresa. O resultado é negativo para a empresa quando o grupo resolve atender a seus próprios interesses.
- Os supervisores deveriam fazer o papel não de capatazes, mas de intermediários entre os grupos de trabalho e a administração superior.

As conclusões de Mayo (MAXIMIANO, 2008, p.38) lançaram as bases de uma nova filosofia de administração: a filosofia das relações humanas, que como pode se ver a seguir, foi a base para os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho.

Segundo Walton (1973, p. 11), a expressão Qualidade de Vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Alguns questionamentos importantes (WALTON, 1973 apud RODRIGUES, 1994, p. 82) serviram de base para a elaboração dos oito critérios para a QVT:

- Como deveria a Qualidade de Vida no Trabalho ser conceituada e como ela pode ser medida?
- Quais são os critérios apropriados e como eles são inter-relacionados?
- Como cada um é relacionado à produtividade?
- São estes critérios uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho?

Walton vê estas questões como centrais para a pesquisa da QVT nas organizações (RODRIGUES, 1994, p. 82-85) e propõe oito categorias conceituais no intuito de fornecer uma estrutura para analisar as características notáveis da Qualidade de Vida no Trabalho, a saber:

- 1) Compensação adequada e justa – o trabalho é visto, em primeiro plano, como meio do indivíduo ganhar a vida. A compensação recebida pelo trabalho realizado é um conceito relativo, não um simples consenso sobre os padrões objetivos e subjetivos para julgar a adequação da compensação. Dessa forma, a honestidade da compensação pode ser focalizada por vários prismas, por exemplo: pelas relações entre salário e fatores como experiência e responsabilidade. Pelas relações entre salário e talento ou habilidade, pela demanda de mão de obra ou pela média de compensação da comunidade em questão (p. 82).
- 2) Condições de segurança e saúde do trabalho – Walton propõe algumas sugestões para o melhoramento desta dimensão, dentre elas pode-se citar (p. 83): “Horários razoáveis reforçados por um período normal de trabalho padronizado; condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças e danos; limite de idade imposto quando o trabalho é

potencialmente destrutivo para o bem-estar das pessoas abaixo ou acima de certa idade”.

- 3) Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana – diz Walton (1973), que o trabalho “tem tendido a ser fracionado, inábil e firmemente controlado”. O planejamento e sua implementação tem tido caminhos distintos. O autor estabelece cinco requisitos básicos para o atendimento aceitável deste item: autonomia no trabalho; múltiplas habilidades; informação e perspectivas; tarefas completas e planejamento (p. 83).
- 4) Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança – Neste item o autor focaliza a atenção na oportunidade de carreira. É nele que surge uma barreira muitas vezes intransponível: a educação formal, que geralmente é pré-requisito para posições mais elevadas dentro da organização. Para a viabilidade deste item, Walton sugere que se trabalhe com (p. 83): Aplicação respectiva: a expectativa de usar o conhecimento e as habilidades expandidas e recém-adquiridas em atribuições de trabalho futuro. Desenvolvimento: a extensão em que as atividades atuais de alguém contribuam para manter e expandir sua capacidade antes de levá-lo à obsolescência. Oportunidades de progresso: a avaliação das oportunidades de progredir em termos organizacionais ou de carreiras reconhecidas pelos semelhantes membros da família ou associados. Segurança: a segurança de emprego ou de renda associada ao trabalho do trabalhador.
- 5) Integração social na organização de trabalho – Walton estabelece alguns pontos fundamentais para uma boa integração social no trabalho. Inicialmente, prega a ausência de preconceitos de cor, raça, sexo, religião, nacionalidade, estilo de vida e aparência física. A ausência de estratificação e a mobilidade social facilitariam ou induziriam um senso de comunidade nas organizações. O que sem dúvida seria a mola mestra para um bom nível de integração social (p. 84).
- 6) O constitucionalismo na organização do trabalho – As normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores são vistas por Walton como elementos chaves para fornecer uma elevada QVT. Os aspectos mais significativos, na concepção do autor, são o direito à privacidade, o

direito de posicionamento (o diálogo livre) e o direito a tratamento justo em todos os assuntos (p. 84).

- 7) O trabalho e o espaço total da vida – Walton afirma que a “experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como suas relações com sua família”. A relação entre o trabalho e o espaço total da vida é visto através do conceito de equilíbrio. Para o autor, o equilíbrio tem origem nos esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção. O autor questiona ainda a relação do tempo e energia extras que o trabalhador dedica ao trabalho e as deficiências na situação familiar (p. 84).
- 8) A relevância social da vida do trabalho – Walton (p. 16), denuncia a forma irresponsável com a qual algumas organizações agem, fazendo com que “um número crescente de empregados deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras, afetando, assim, a auto-estima do trabalhador”.

A “produtividade também parece ter uma relação curvilínea para a maioria das dimensões de vida no trabalho” (WALTON, 1973, p. 17 apud RODRIGUES, 1994, p. 85).

Continua o autor afirmando (p. 17) que:

“Considerando os níveis potenciais da produtividade para qualquer classe determinada de trabalho e grupo de empregados, é provável que haja algum nível muito bom de oportunidade para se utilizar e desenvolver capacidades. Este nível de oportunidade é criado pela autonomia, multiplicidade das habilidades exigidas, informações de trabalho e planejamento da responsabilidade existente na situação de trabalho.”

Temos ainda que autonomia crescente, multiplicidade de habilidades, etc., não são diretamente proporcionais à Qualidade de Vida no Trabalho (RODRIGUES, 1994, p. 85), mas, segundo Walton (1973, p. 17), “a satisfação do empregado e a auto estima são derivados destes aspectos do trabalho”.

Walton (1973, p. 21 apud RODRIGUES 1994, p. 85) prevê que as mudanças das condições organizacionais ocorrerão num passo mais lento do que a do aumento das expectativas do empregado e afirma ainda que esta situação trará uma maior alienação para o trabalhador e somente com uma reestruturação do trabalho a Qualidade de Vida poderá ser exaltada e as expectativas dos trabalhadores de todos os níveis poderão ser entendidas e satisfeitas.

Percebe-se neste capítulo que as teorias expostas, além de explicar a origem e os diversos conceitos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, procuraram definir o que se propõe neste estudo:

- Identificar quais ações de QVT são desenvolvidas pela organização;
- Avaliar a percepção do colaborador sobre práticas de QVT.

Nota-se, pelas idéias expostas, que o elo entre as ações de QVT promovidas pela empresa e a produtividade, é o fato do colaborador estar satisfeito com o seu trabalho, ter interesse pelo que faz, sentir-se, enfim, motivado, assunto detalhado no próximo capítulo.

3. MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

3.1 Forças Motivacionais

Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas (DAVIS e NEWSTRON, 1992, p. 47).

Os autores (p. 47) citam um esquema de classificação destacando três das forças mais dominantes, demonstrando sua importância para a motivação, resultantes das pesquisas de David C. McClelland da Universidade de Harvard; segundo essas pesquisas, as forças motivacionais das pessoas refletem elementos da cultura na qual elas cresceram: família; escola; religião e livros.

3.1.1 Motivação para a Realização

A motivação para a realização (DAVIS e NEWSTRON, 1992, p. 47), é uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos: uma pessoa com esse tipo de impulso deseja desenvolver-se, crescer e progredir na escalada do sucesso; a realização é importante em si mesma, independente das recompensas que possam acompanhá-la.

Afirmam ainda (p.47) que certo número de características define empregados orientados para a realização: trabalham com mais afinco quando percebem que irão ter um crédito pessoal por seus esforços, quando existe apenas um risco moderado de fracasso e quando recebem um retorno específico pelo desempenho passado; enquanto administradores, tendem a confiar em seus subordinados, receber e

compartilhar abertamente as idéias, propor objetivos mais desafiantes e esperam que seus subordinados também se orientem no sentido da realização.

3.1.2 Motivação para a Afiliação

Segundo Davis e Newstron (1992. p. 48), trata-se de um impulso para o relacionamento com pessoas em bases sociais; comparações entre empregados motivados para a realização e empregados motivados para a afiliação ilustram como os dois padrões influenciam o comportamento:

- Pessoas orientadas para a realização trabalham mais quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho.
- Pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação.

Conforme os autores, as pessoas motivadas pela realização escolhem colaboradores que sejam tecnicamente capazes sem se importar muito com os sentimentos pessoais que possam ter por eles enquanto aqueles que estão motivados pela afiliação tendem a escolher amigos para estarem a sua volta: experimentam satisfação interior quando estão com amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolverem estes relacionamentos.

3.1.3 Motivação para a Competência

Segundo DAVIS e NEWSTRON (1992, p.48), a motivação para a competência é um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade: empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em serem inovadores; o mais importante é que tiram proveito das suas próprias experiências, pois em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazer isto e à estima que recebem dos outros.

Os autores afirmam ainda (p.48) que as pessoas motivadas pela competência também esperam trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso seus colaboradores desenvolvam um trabalho de qualidade inferior.

Assim, explicam (p.48) que a preocupação dessas pessoas por um trabalho de boa qualidade é tão grande que tendem a negligenciar a importância dos relacionamentos humanos no cargo ou a necessidade de manterem níveis de produção razoáveis.

3.1.4 Motivação para o Poder

A motivação para o poder é um impulso para influenciar pessoas e mudar situações (DAVIS e NEWSTROM, 1994, p.48, 49); as pessoas motivadas pelo poder querem criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo; uma vez obtido este poder ele pode ser usado tanto construtivo como destrutivamente: as pessoas motivadas pelo poder se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar de poder pessoal; em outras palavras, os autores definem poder institucional como a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização, ou seja, essas pessoas procuram o poder através de meios legítimos e ascendem a posições de liderança através de sucesso no desempenho sendo por isso aceitas pelos outros.

Todavia, afirmam os autores (p.49), caso as necessidades de poder sejam do tipo pessoal, este indivíduo tende a ser um líder organizacional mal sucedido.

3.1.5 Motivação para o Trabalho

No campo da administração (MAXIMIANO, 2007, p. 232), o estudo da motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho: uma vez que o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte, de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de grande importância na administração das organizações.

Segundo o autor (p. 233), o desempenho no trabalho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço, esclarecendo também que o desempenho é positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha, assim, o desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por

inúmeras forças; entre elas estão as forças chamadas *motivos*, que produzem a *motivação para o trabalho*.

Após a exposição dos tipos de motivação, Davis e Newstron (1994, p. 50) classificam de uma forma bastante simples os tipos de Necessidades:

- Necessidades físicas básicas, ou necessidades primárias: incluem alimento, água, sexo, repouso, ar e uma temperatura razoavelmente agradável; essas necessidades nascem daqueles requisitos básicos da vida e são importantes para a sobrevivência da espécie humana.
- Necessidades sociais e psicológicas, ou necessidades secundárias: são mais vagas porque representam necessidades da mente e do espírito; dessas necessidades, são citados alguns exemplos pelos autores: rivalidade, auto-estima, senso do dever, autoconfiança, dar, fazer parte do grupo e receber afeição. Os autores afirmam que as necessidades secundárias são aquelas que complicam os esforços da administração em favor da motivação, pois qualquer atitude que a administração tome afetará as necessidades secundárias; entretanto, segundo eles, o planejamento administrativo deve levar em consideração o efeito de qualquer ação proposta sobre as necessidades secundárias dos empregados.

3.2 A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Um novo marco surgiu nesses estudos com o desenvolvimento do conceito de Hierarquia das Necessidades, de Maslow, e logo em seguida os estudos de Herzberg, sobre as necessidades higiênicas e de satisfação como pontos focais do processo de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p.27).

A figura a seguir ilustra a teoria de Maslow:



Fig. 1 - Fonte: <http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow> - acesso em 13.04.2012

LOPES (1980, p. 34 apud RODRIGUES, 1994, p. 40) esclarece que Maslow foi o primeiro a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas.

Rodrigues (1994, p. 40) afirma que o trabalho de Maslow foi apresentado de forma generalizada, mas seu estudo aqui se faz necessário, pois tal teoria serviu de apoio a outros cientistas sociais, tal como Douglas McGregor, para a análise das condições de vida e necessidades do indivíduo no trabalho.

Maximiano (2007, p. 234, 235) destaca também que a ordem dessa hierarquia da teoria de Maslow desempenha um papel importante no estudo da motivação e comenta que:

- as necessidades fisiológicas estão na base da hierarquia;
- as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste;
- se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação;
- uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir - a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades;
- as pessoas estão num processo de desenvolvimento contínuo; tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientam-se para a auto realização;
- uma necessidade pode predominar sobre as demais, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade - por exemplo, a necessidade de auto-afirmação é predominante na juventude.
-

MACCOBY (1977 apud RODRIGUES, 1994, p. 41) apresenta fortes críticas à teoria de Maslow:

... a teoria de Maslow começa a tornar-se problemática quando ele constrói sua conhecida hierarquia de necessidades [...] ela é errônea e inadequada como base para entender o relacionamento entre fatores sociais e desenvolvimento industrial.

A obra de Maslow (MACCOBY, 1977, p. 231 apud RODRIGUES, 1994, p. 41), “supervaloriza os bem sucedidos, os educados e os ambiciosos e deixa de lado os fracos e os derrotados”.

Implicitamente, MASLOW compara os indivíduos americanos com os dos países do Terceiro Mundo e deixa patente tal posicionamento etnocêntrico ao afirmar que “há muitos lugares no mundo onde apenas a administração autoritária, com um chicote sobre as pessoas amedrontadas, pode funcionar” (MACCOBY, 1977, p. 223 apud RODRIGUES, 1994, p. 41).

ALDERFER (1972 apud RODRIGUES, 1994, p. 42), vê as necessidades humanas de forma distinta à proposta por Maslow, dividindo-as em três níveis: o existencial, o de relacionamento e o de crescimento.

DAVIS E NEWSTRON (1992, p. 56) explicam esses níveis da seguinte forma:

- o existencial combinam os fatores fisiológicos e de segurança, ou seja, salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo e planos de benefício;
- o de relacionamento representa ser compreendido e aceito por pessoas acima, abaixo e colaterais ao empregado, no trabalho e fora dele;
- o de crescimento envolve tanto o desejo de auto estima como o de auto realização.

A teoria da motivação de Herzberg (RODRIGUES, 1994, p. 44, 45) levantou a hipótese de “dois fatores”, o de manutenção e o de motivação.

DAVIS E NEWSTRON (1992, p. 57) detalham os fatores de Herzberg da seguinte forma:

- Fatores de manutenção: relacionamento com os supervisores, com os colegas, com os subordinados, qualidade do supervisor, políticas administrativas da companhia, segurança no trabalho, condições de trabalho e salário.
- Fatores de motivação: Trabalho em si, realização, possibilidade de crescimento, responsabilidade, processo, reconhecimento e status.

Conclui-se, após a apresentação dessas teorias, que os autores levaram em consideração as escalas de necessidades do trabalhador, cada um a seu modo de ver, mas todos com a intenção de caracterizar o que é necessário para atingir um padrão de QVT desde as necessidades fisiológicas básicas até um nível de crescimento que atinge a auto-realização e motivação.

3.3 Comparações entre Teorias de Motivação

DAVIS E NEWSTRON (1992, p. 56) dizem que as semelhanças entre os três modelos estão bastante evidentes, conforme demonstrados na figura abaixo, entretanto, existem também importantes contrastes: Maslow e Alderfer centram-se nas necessidades internas do empregado, enquanto Herzberg diferencia as condições do cargo (conteúdo ou contexto) que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades.

Modelo da hierarquia de necessidades de Maslow	Modelo de motivação-de manutenção de Herzberg	Modelo E-R-G de Alderfer
Auto-realização e satisfação	Trabalho em si Realização Possibilidade de crescimento Responsabilidade	Crescimento
Auto-estima e reconhecimento	Processo Reconhecimento Status	
Pertencer ao grupo e necessidades sociais	Relacionamento com supervisores Relacionamento com colegas Relacionamento com subordinados Qualidade do supervisor	Relacionamento
Proteção e segurança	Políticas administrativas da companhia Segurança no trabalho Condições de trabalho	Existência
Necessidades físicas	Salário	

Fig. 2 – Modelos de Teorias de Motivação (Fonte: Davis e Newstron, 1992, p. 57).

As interpretações populares dos modelos de Maslow e Herzberg (DAVIS e NEWSTRON, 1992, p. 57) sugerem que em sociedades modernas a maioria dos trabalhadores já satisfaz suas necessidades de ordem mais baixa, estando então motivados principalmente por necessidades de ordem mais alta ou reais fatores de motivação.

Segundo os autores, (p. 57), Alderfer sugere que o fracasso na satisfação de necessidades de relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência.

Concluindo, nota-se que este comparativo pode ser útil ao administrador que pretenda desenvolver uma política de Qualidade de Vida no Trabalho em sua empresa, o que se pode confirmar pela definição de DAVIS E NEWSTRON (1992, p. 57), de que os três modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, seria útil descobrir qual a necessidade particular do empregado naquele momento, pois, neste sentido, todos os modelos fornecem fundamentos para a compreensão e a aplicação de modificação comportamental.

3.4 Motivação e Resultados

Ninguém faz nada sem alguma razão (WEISS, 1991, p. 61), e quando as pessoas entram em sua organização, elas vêm motivadas – satisfeitas de ter conseguido o emprego, ansiosas por fazer bem as coisas e dispostas a trabalhar, portanto, o fato de ter conseguido o emprego satisfaz quaisquer necessidades que elas tinham: dinheiro, oportunidade, desafio, razões sociais, assim, qualquer que seja a razão, elas estão satisfeitas por ter chegado lá.

Ao mesmo tempo, a pessoa vai trabalhar inteira (WEISS, 1991, pp. 61 e 62), levando consigo necessidades e interesses pessoais, além daqueles relacionados com o trabalho; quando as pessoas sentem que alguém, ou a própria organização, passa por cima de suas necessidades ou frustra seus interesses, a motivação no trabalho se torna um problema.

WEISS (1991, p. 62) afirma que, embora poucos cheguem a pensar com cuidado sobre os motivos ou razões que os impelem, e muitas vezes não os compreendem mesmo quando sabem que eles existem, há sempre um motivo ou uma razão por trás daquilo que fazem, assim, as pessoas não sabem sempre o que as está puxando ou empurrando até que se deixem levar por seus motivos: sentem um desconforto, a falta de alguma coisa, uma necessidade que precisam satisfazer – e trabalham muito para diminuir o desconforto ou satisfazer a necessidade - *é isto que constitui a motivação.*

Pelos motivos expostos, chega-se a conclusão que *motivação* é o objetivo que se pretende alcançar com a adoção de políticas de QVT nas empresas, pois quando esse objetivo é alcançado, além do elemento humano, a organização também recebe os benefícios, em forma de produtividade, qualidade e clima, auxiliando na resposta do que se propõe este estudo: analisar se ações de QVT influenciam e de que forma, a motivação para o trabalho.

4. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Método é um procedimento, ou melhor, um conjunto de processos necessários para alcançar os fins de uma investigação. É o procedimento geral. É o caminho percorrido em uma investigação (ZANELLA, 2006, p.19).

Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (GIL, 1989, p. 27)

A pesquisa científica realizada em associação com este trabalho é um estudo de caso, o qual, segundo Coutinho (2005), é uma metodologia de investigação particularmente apropriada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos fatores.

Para Yin (1994, apud WETZEL et al, pp. 252, 253), o estudo de caso é um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenômeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre, sendo particularmente adequado ao seu uso quando as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o contexto em que ele ocorre não são claramente evidentes.

Segundo a autora (p. 253), pelo fato de muitas vezes ser difícil isolar o fenômeno em estudo do contexto em que ocorre, é normalmente necessário usar múltiplas fontes de evidência (dados) e cruzar (triangular) os diferentes dados recolhidos.

A natureza das variáveis de pesquisa é qualitativa e os dados são primários.

Segundo MATTAR (2005, p. 159), dados primários são aqueles que ainda não foram coletados antes: são pesquisados com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.

A pesquisa qualitativa proporciona o conhecimento da realidade social por meio dos significados dos sujeitos participantes da pesquisa, possibilitando, portanto, uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e a captação de dados não facilmente articulados, como atitudes, comportamentos, motivos... (ZANELLA, 2006, p. 31).

4.1 Características das Organizações

As duas empresas que serviram de base para os estudos são nacionais, uma de economia mista e outra de economia privada e ambas atuam no setor financeiro, oferecendo serviços bancários, captação de recursos e aplicações, poupança e empréstimo, seguros e financiamentos de bens móveis e imóveis, leasing, investimentos nos setores comerciais, industriais e agropecuários, enfim, todos os serviços característicos do setor financeiro, na cidade de Ariquemes - RO. Ambas possuem agências em quase todas as cidades brasileiras.

Para garantir a confidencialidade das pesquisas, a empresa de economia mista será denominada “empresa A”, e a empresa privada, “empresa B”.

A empresa A, tem por missão: “Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência.”

A missão da empresa “B” é a seguinte: “Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade.”

4.2 Participantes do Estudo

A amostra objeto de estudo, 49 (quarenta e nove) pessoas, representa 75,3% do total de funcionários (população) das duas empresas.

Segundo BRAGA (2010, p. 32), **população** é o conjunto de interesse para o problema que se quer estudar. Os objetos que a constituem tem pelo menos um atributo em comum; **amostra** é um subconjunto finito representativo de uma população

A empresa “A” possui 42 funcionários ativos, sendo 12 gerentes e 30 subordinados e a empresa “B” possui 23 funcionários, sendo 6 gerentes e 17 subordinados. Não participaram da pesquisa os funcionários em férias, de licença ou afastados por outros motivos.

Portanto, da primeira empresa, participaram 33 funcionários, sendo 10 gerentes e 23 subordinados, e da segunda empresa, participaram 16 funcionários, sendo 4 gerentes e 12 subordinados.

Estes 49 funcionários administrativos compõem a amostra da pesquisa, caracterizada como “amostra não probabilística”.

Na amostra não probabilística (HAIR et alii, 2003, p. 246), a seleção de elementos para a amostra não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população. Ao contrário, o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como sua experiência pessoal, conveniência, conhecimento especializado, etc., para selecionar os elementos da amostra.

Os pesquisados foram divididos da seguinte forma, para análise dos dados, levando-se em consideração o cargo e o tempo de trabalho na empresa:

- F1= funcionário com até um ano;
- F5= funcionários com 1 a 5 anos;
- F5+= funcionários com mais de 5 anos;
- G1= gerentes até 1 ano;
- G5= gerentes de 1 a 5 anos; e
- G5+= gerentes com mais de 5 anos.

O objetivo desta classificação é identificar as variações no entendimento das ações de QVT e as motivações decorrentes desse entendimento, baseadas no tempo de atividade no emprego dos entrevistados.

Empresa A

F1	F5	F5+	G1	G5	G5+
8	5	10	-	-	10

Empresa B

F1	F5	F5+	G1	G5	G5+
7	4	1	1	1	2

Fig.3 – Tempo de Atividade (Fonte: dados da pesquisa)

4.3 Características dos Instrumentos de Pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi questionário, o qual constitui uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas sociais (GIL, 1989, p. 24). Este tipo de instrumento (ACKOFF, 1972, p. 30 apud RODRIGUES, 1994, p. 137) torna-se “eficiente quando se pode supor que os participantes conheçam seus interesses e estão dispostos a divulgá-los”.

Algumas vantagens na utilização desse instrumento (SELLTIZ et alii 1972, apud RODRIGUES, 1994, p. 137) são as seguintes:

- É menos dispendioso que a entrevista;
- Podem ser aplicados a um grande número de pessoas ao mesmo tempo;
- Asseguram certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra;
- É mais fácil comparar questionários que entrevistas;
- Apresentam uma natureza impessoal;
- Faz menor pressão para uma resposta imediata.

As escalas de graduação do questionário (GIL, 1989, p. 139) apresentam um contínuo de atitudes possíveis em relação a determinada questão. Os enunciados de atitudes correspondem a graus, que indicam maior ou menor favorabilidade.

Fez-se uma adaptação do Questionário de Walton (RODRIGUES, 1994, p. 82-92), com 31 (trinta e uma) questões relativas à Qualidade de Vida no Trabalho, divididas em oito tópicos, abrangendo as ações das empresas e a percepção dos funcionários em relação ao tipo dessas ações, a saber:

- Reconhecimento profissional: compensação adequada e justa.
- Liberdade de expressão: participação nas decisões.
- Apoio ao desenvolvimento pessoal: cursos, treinamento.
- Apoio ao desenvolvimento profissional: especialização no trabalho.

- Clima no Trabalho: ambiente físico, horário, relacionamentos pessoais.
- Segurança: segurança de emprego ou de renda associada ao trabalho.
- Saúde e bem estar - investimento em QVT: horários razoáveis, condições físicas de trabalho, planos de assistência médica.
- Sistema de remuneração: adequação e a honestidade do salário e/ou compensações.

4.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Foi elaborada uma carta solicitando a participação dos entrevistados, informando-os sobre a não identificação dos participantes, bem como fornecendo telefones e e-mail do pesquisador para esclarecer qualquer dúvida a respeito da pesquisa.

Anexa à carta, seguiu o questionário, sem a subdivisão dos tópicos acima, os quais foram agrupados posteriormente para análise e quantificação.

Na empresa A, os questionários e as cartas foram entregues pessoalmente a cada um dos entrevistados, em 16 de setembro de 2011, e recolhidos no dia 19 do mesmo mês.

Na empresa B, os questionários e as cartas foram entregues ao Gerente Geral, que se encarregou da distribuição aos funcionários, no dia 21 de setembro de 2011 e recebidos do mesmo, no dia 23 do mesmo mês.

Todos os questionários entregues foram preenchidos.

O processo de análise de dados é definido por Kerlinger (1980, p. 353 apud Zanella, 2006, p. 125) como “a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados”, tendo por objetivo reduzir grandes quantidades de dados brutos a uma forma interpretável e mensurável.

Assim, os dados recebidos foram avaliados por assunto, baseados no questionário, onde cada assunto é identificado pelo grupo de questões que o representa, conforme quadro abaixo:

1. Reconhecimento Profissional	Questões 1, 19, 24.
2. Liberdade de Expressão	Questões 23, 26, 27.
3. Apoio ao Desenv. Pessoal	Questões 5, 20.

4. Apoio ao Desenv. Profissional	Questões 3, 4, 7, 17, 21, 29.
5. Clima no Trabalho	Questões 9, 12, 13, 16, 18.
6. Segurança	Questão 30.
7. Saúde e Bem Estar e QVT	Questões 6, 8, 11, 14, 15, 28, 31.
8. Sistema de Remuneração	Questões 2, 10, 22, 25.

Fig.4 – Agrupamento dos Assuntos (Fonte: dados da pesquisa)

Após o agrupamento dos assuntos, separados pelas categorias de gerentes e subordinados e os tempos de emprego dos elementos desses grupos, em cada uma das empresas pesquisadas, os dados foram transcritos para o software de computador denominado Microsoft Excel, a fim de tabular os dados obtidos.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os pesquisados responderam às questões dentro da seguinte escala:

0	1	2	3	4
Discordo	Concordo Pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente

Fig.5 – Escala de avaliação (Fonte: Questionário)

Na interpretação, foram desconsiderados os percentuais irrelevantes em relação à totalidade das respostas.

Verificou-se que, em cargos de gerência, na empresa A, todos os entrevistados têm mais de 5 anos de emprego, enquanto na empresa B, 25% tem menos de 1 ano, 25% de 1 a 5 anos e 50% tem mais de 5 anos.

Quanto aos subordinados, encontra-se a seguinte comparação:

EMPRESAS	F1	F5	F5+
A	35%	22%	43%
B	59%	33%	8%

Fig.6 – Subdivisão por tempo (Fonte: dados da pesquisa)

Percebe-se a maior rotatividade do banco privado entre os funcionários não comissionados, o que pode provocar um percentual maior de divergência com os funcionários mais estáveis, o qual, pelo maior tempo de emprego, tem maior conhecimento e participação nas atividades de QVT desenvolvidas pela empresa.

As respostas proporcionaram, respectivamente, os seguintes resultados, que serviram de base para as informações e comparações a seguir descritas, com seus respectivos gráficos.

1) Reconhecimento Profissional

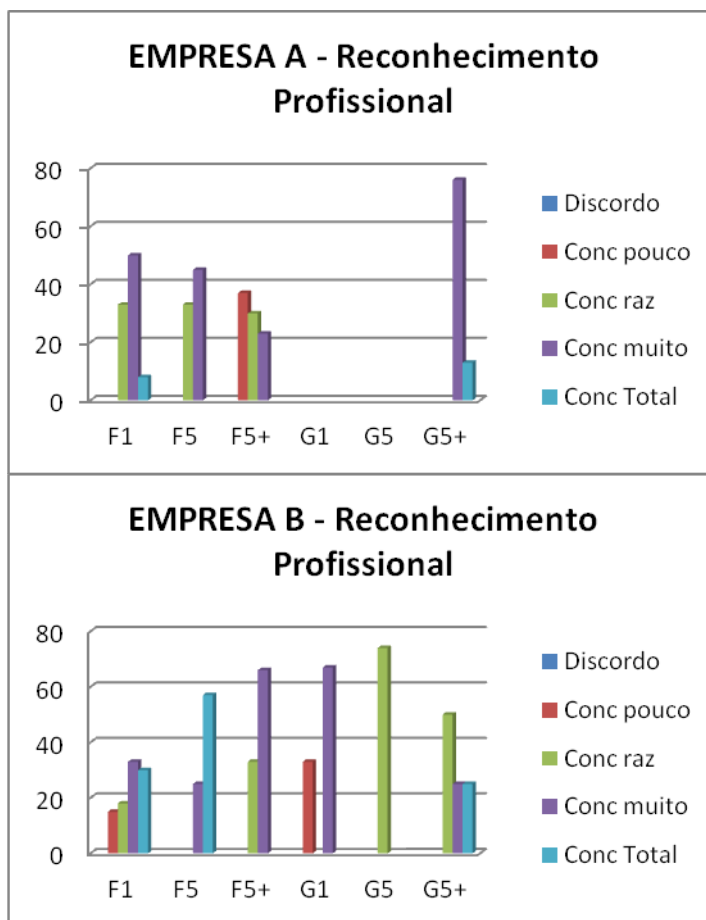


Fig. 7 – Reconhecimento Profissional (Fonte: dados da pesquisa)

Os percentuais acima indicam que a grande maioria dos gerentes da empresa A com mais de 5 anos de atividade concordam muito e totalmente quanto ao reconhecimento profissional, enquanto na empresa B, 50% concordam razoavelmente e os outros 50% dividem-se igualmente em concordo muito e concordo totalmente.

A pesquisa apurou que os fatores de reconhecimento profissional são mais bem percebidos na empresa privada no nível subordinados, ocorrendo exatamente o contrário no nível gerencial.

2) Liberdade de Expressão

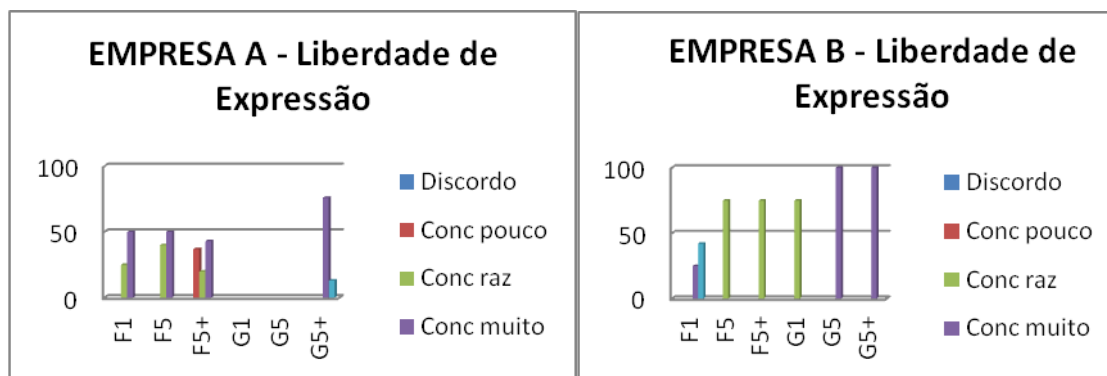


Fig. 8 – Liberdade de Expressão (Fonte: dados da pesquisa).

Há uma reversão nas opiniões entre os funcionários mais antigos, onde metade concorda muito na empresa A e 75% na empresa B concorda razoavelmente.

Já no nível gerencial, a totalidade na empresa B concorda muito com a liberdade de expressão, enquanto na empresa A, 76% concorda razoavelmente.

Em relação ao tema deste estudo, este tópico revela maior conhecimento e motivação nos dois níveis na empresa B e certa limitação na empresa A.

3) Apoio ao Desenvolvimento Pessoal

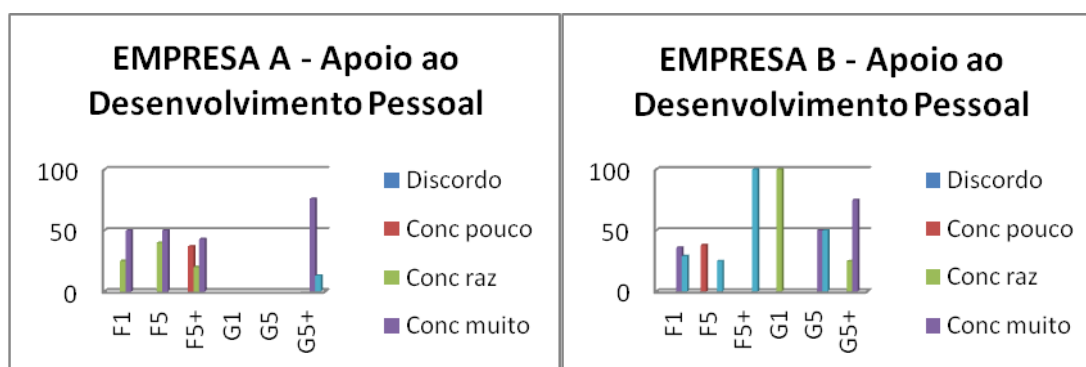


Fig. 9 – Apoio ao Desenvolvimento Pessoal (Fonte: dados da pesquisa).

Pelas respostas obtidas, verifica-se que tanto os funcionários comissionados quanto os subordinados, tem um alto nível de reconhecimento quanto ao apoio ao desenvolvimento pessoal proporcionado pelas duas empresas, independentemente do tempo de atividade. Conforme as teorias de motivação é um fator indicativo de motivação no trabalho e fora dele.

4) Apoio ao Desenvolvimento Profissional

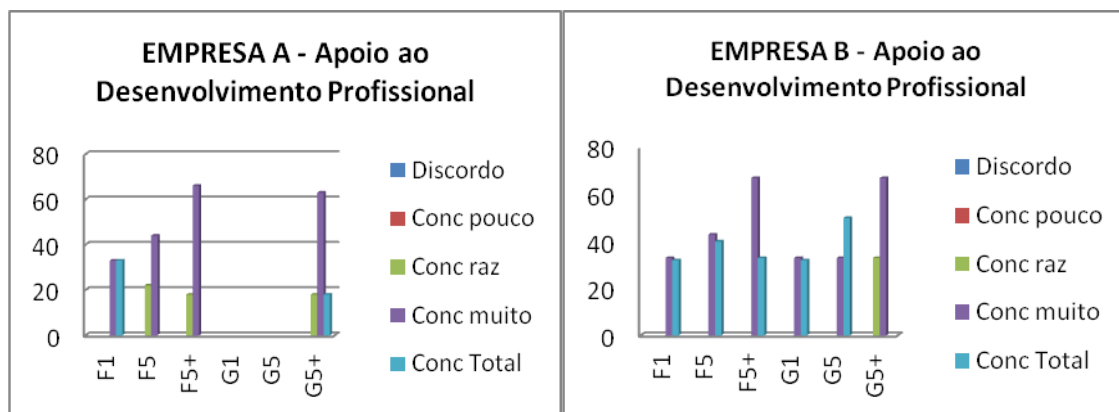


Fig. 10 – Apoio ao Desenvolvimento Profissional (Fonte: dados da pesquisa).

Há consenso quanto ao investimento das empresas no profissionalismo, tanto no nível gerencial quanto entre os subordinados.

A maioria das respostas concentra-se nos itens “concordo muito” e “concordo totalmente”. Da mesma forma que o tópico anterior, estes quadros demonstram alto índice de conhecimento e motivação.

5) Clima no Trabalho

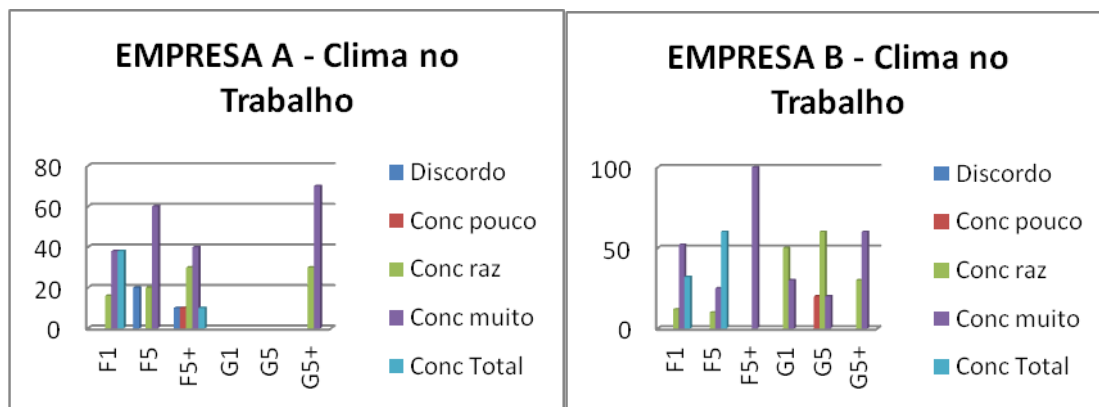


Fig. 11 – Clima no Trabalho (Fonte: dados da pesquisa).

A grande maioria das respostas concorda muito com o clima, nos dois níveis pesquisados.

As teorias apontam o fator clima como um dos elementos da motivação no trabalho. A pesquisa aponta certo declínio no nível gerencial da empresa B, o que pode indicar fator de desmotivação.

6) Segurança

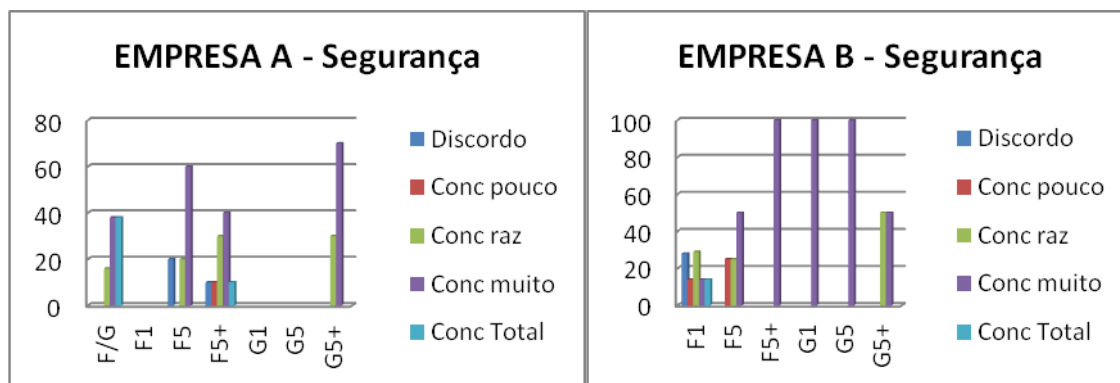


Fig. 12 – Segurança (Fonte: dados da pesquisa).

Neste aspecto é relevante considerar a discordância que existe entre subordinados, nas duas empresas: na empresa B, entre os funcionários com menos de um ano e o mais antigos, nos dois níveis analisados. É curiosa essa diferença de opiniões: enquanto cerca de 30% não acreditam que as empresas investem em segurança, a grande maioria, tanto no nível gerencial quanto entre os subordinados concordam muito.

Estes dados podem revelar falta de conhecimento desses funcionários mais novos; talvez por tratar-se do fator segurança, muitas informações não são repassadas para os funcionários fora do nível gerencial. Não se pode afirmar que seja fator de desmotivação.

7) Saúde e Bem Estar

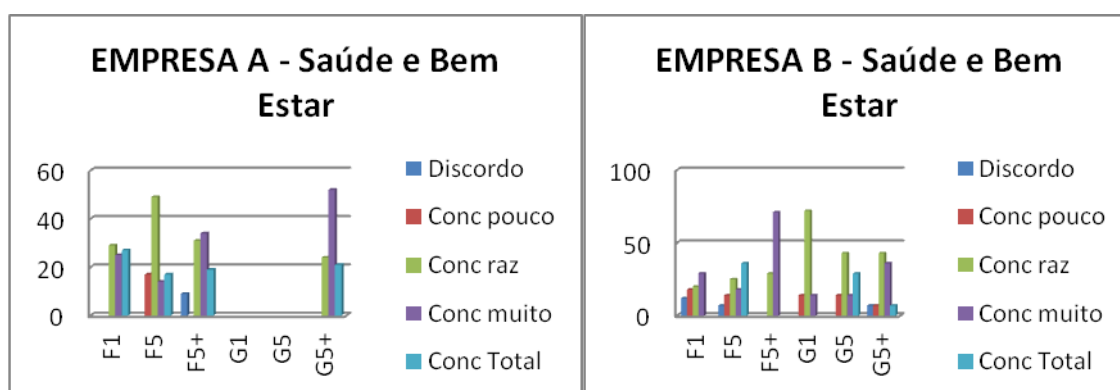


Fig. 13 – Saúde e Bem Estar (Fonte: dados da pesquisa).

Neste tópico procurou-se identificar a percepção dos funcionários quanto às ações da empresa com relação à saúde e bem estar: associação em convênios de assistência médica e odontológica, promoção do relacionamento social dentro e fora

do ambiente de trabalho e outros programas e desenvolvimento em programas de QVT de um modo geral.

Entre os subordinados com menos de 1 ano, na empresa A, 54% dividem-se entre “concordo razoavelmente” e “concordo muito” e 27% concordam totalmente. Na empresa B, 49% dividem-se em “concordo razoavelmente” e “concordo muito”, sendo que 18% concordam pouco e 12% discordam.

Sabe-se que as duas empresas oferecem convênio de assistência odontológica: a empresa A mantém convênio de assistência médica e a empresa B oferece o Seguro Saúde.

A discordância de poucos funcionários neste tópico provavelmente também se deve ao fato de, por estar há pouco tempo no trabalho, não terem tomado conhecimento ou utilizado as ações de QVT oferecidas pelas empresas.

Para este estudo, pode ser um fator indicativo de falta de comunicação da empresa com os seus funcionários, o que pode influenciar na motivação dos mesmos.

8) Sistema de Remuneração

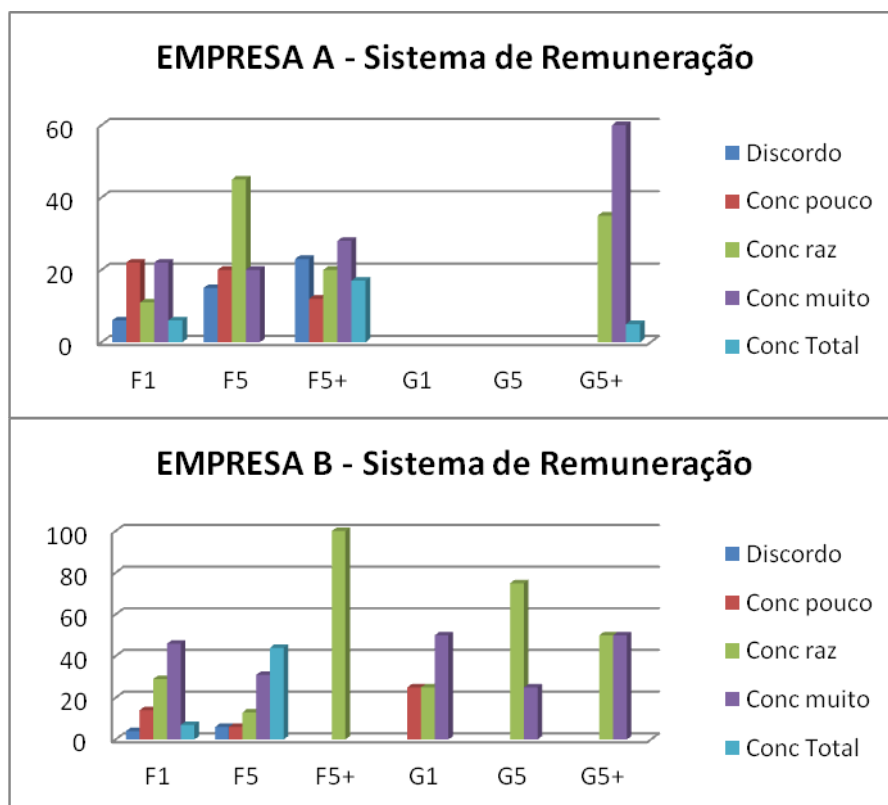


Fig. 14 – Sistema de Remuneração (Fonte: dados da pesquisa).

Aqui se procurou verificar, além da política salarial, a recompensa pela competência, a eficiência do sistema de promoções e o respeito às leis trabalhistas.

Estes resultados apontaram ao estudo um comparativo interessante: os maiores níveis de concordância, subentendo-se que isso aponta conhecimento das ações da empresa e satisfação, que levam à motivação, ocorreram entre os funcionários com mais de 5 anos da empresa B e os gerentes com mais de 5 anos da empresa A. Pode-se deduzir, baseando-se nessas informações, que a política salarial atinge seus objetivos na empresa mista até que os funcionários passem a ser comissionados, e que acontece exatamente o contrário na empresa privada.

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

As limitações desta pesquisa, até pela sua característica da aplicação do método *survey* basicamente são as seguintes:

- Representam uma situação de momento, ou seja, as respostas foram dadas naquele momento, onde podem ter sido influenciadas pelo estado emocional, *stress*, acúmulo de trabalho, etc.
- Não possui uma fórmula padrão, ou seja, não há na literatura qualquer referência a um método que possa ser aplicado ou que já tenha sido utilizado em uma organização e sirva adequadamente em outra, em vista do tema QVT levar em consideração a região geográfica, o fator econômico e o elemento humano e suas características diferenciadas.
- O segmento analisado, instituições financeiras, está em constante modificação no Brasil, em vista das políticas governamentais, e sofre influências das modificações da economia mundial.

Assim sendo, este trabalho permitiu, através dos dados coletados, em primeiro lugar, identificar ações de programas de Qualidade de Vida no Trabalho são oferecidos aos funcionários das empresas pesquisadas.

Num segundo momento, identificou-se que a percepção dos funcionários, principalmente nos mais novatos, nem sempre representa a realidade: foi demonstrado pelas respostas, que muitos funcionários desconhecem os benefícios oferecidos pelas empresas; este fato pode trazer uma consequência desfavorável, tanto para a empresa quanto para o empregado, pois reflete uma ação despendida inutilmente para aqueles funcionários.

Verificou-se que não há grandes distorções de percepção em relação à posição hierárquica dos funcionários, mas pelo contrário, tanto os gerentes quanto os subordinados, nas duas empresas pesquisadas, tiveram quantidades de respostas semelhantes, em todos os quesitos.

Pelas respostas obtidas, obedecendo a avaliação dos critérios da percepção das ações de QVT baseadas nos conceitos “0”= discordo até “4”= concordo totalmente, pode-se afirmar que os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois

possibilitou entender as respostas como um tipo de valor de conhecimento e de satisfação dos funcionários.

Baseando-se nos objetivos específicos e no referencial teórico, percebe-se que o nível de motivação do trabalhador pode ser melhorado. Para isso, partindo do entendimento das necessidades dos empregados, a gerência tem a responsabilidade de criar um ambiente onde as pessoas possam sentir-se bem. Essas pessoas também precisam saber o que a administração espera que elas produzam e de que forma isso deverá ser feito.

Sabemos que a necessidade de tornar nossas empresas competitivas coloca-nos no caminho da busca pela qualidade, o que atualmente é uma questão de sobrevivência. Entretanto, essa busca pela qualidade não pode deixar de lado o elemento humano, pois ele é a peça mais importante da organização.

Conclui-se que, finalmente, as ações que promovam o bem estar social das pessoas, dentro e fora da organização, levarão automaticamente o funcionário a uma maior motivação e conseqüentemente a uma maior qualidade na produção.

Desta forma, sugere-se que os administradores, ao implantar ou aperfeiçoar um programa já existente, que objetive atingir a Qualidade de Vida no Trabalho, levem em consideração, além dos fatores apontados no questionário, ações que canalizem toda a energia disponível para o comprometimento humano, tornando-o mais participativo, utilizando e desenvolvendo as potencialidades e talentos.

Para facilitar esse comprometimento, é recomendável que o funcionário, independente do nível hierárquico, conheça desde a sua admissão, a Missão da empresa: isto poderá facilitar o seu entrosamento às políticas administrativas.

7. REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de – Administração de Recursos Humanos – Uma Introdução (1979) - Ed. Atlas, 1ª Edição.

BURNS, Edward McNail – História da Civilização Ocidental (1957). Ed. Globo.

BRAGA, Luis Paulo Vieira – Compreendendo probabilidade e estatística – Rio de Janeiro, E-papers (2010).

CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à Teoria Geral da Administração - Ed. McGraw-Hill. (1983).

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti, Teoria Geral da Administração - Pensando & Fazendo, Ed. Age Ltda.(1998).

COUTINHO, Clara P. (2005). *Percursos da Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal: uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*. Braga: Universidade do Minho, Série “Monografias em Educação”, CIED. 205-219.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. – Comportamento Humano no Trabalho - Uma abordagem psicológica, (1992). Vol.1 – Ed.Pioneira). Ed. Atlas, 3ª Edição. Ed.McGraw-Hill.

GIDDENS, Anthony. A terceira via. 3ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

GIL, Antonio Carlos – Métodos e Técnicas de Pesquisa Social – Editora Atlas, 2ª Ed. (1989).

HAIR, Joseph F. Jr et alii, Artmed Ed. – Fundamentos de Métodos de Pesquisas em Administração - São Paulo, Artmed Ed. (2003).

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina – Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial (2008).

LUPTON, Tom – Management and the Social Sciences, London – Penguin Books (1971).

MASLOW, Abraham Harold – Maslow no Gerenciamento (1970) – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. (2000).

MATOS, Francisco Gomes de – Fator QF - Ciclo de Felicidade no Trabalho, (1997). , Ed. Makron Books.

MATTAR, Fauze Najib – Pesquisa de Marketing, v. 1 e 2 – São Paulo, Atlas (2005).

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru – Introdução à Administração (2007) Ed. Atlas.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho - Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial (1994) - Petrópolis-RJ-Ed. Vozes, 2ª Edição.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? *Slow Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973. (http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132010000300014&script=sci_arttext), acesso em 06.01.2012.

WEISS, Donald – Motivação & Resultados: como obter o melhor de sua equipe (1991). Ed. Nobel, 1ª Edição.

WETZEL, Ursula, TOMEI, Patricia Amelia (Orgs) et al – Estudos em Negócios II – Rio de Janeiro, RJ – Mauad Ed. 2002.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia da pesquisa. Florianópolis: Sead/UFSC, 2006.

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa

Orientação Geral aos Participantes da Pesquisa

Prezado colega,

Esta é uma pesquisa da Universidade de Brasília sobre Qualidade de Vida no Trabalho-QVT em organizações financeiras, para fins de apresentação do TCC de Administração.

Para viabilizá-la procuramos a sua organização para realizar esse levantamento. Todos os funcionários foram solicitados a participar dessa pesquisa.

Você pode contribuir respondendo o questionário a seguir. Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho. Você levará aproximadamente 05 minutos para responder a pesquisa.

O objetivo deste estudo é avaliar as influências da QVT no trabalho e coletar a opinião dos treinandos sobre o suporte oferecido pelas organizações, possibilitando às mesmas uma análise dessas opiniões.

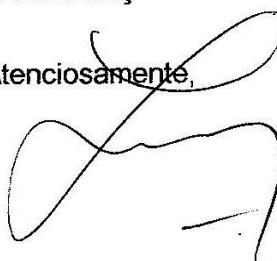
Os participantes **não** serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa. **Não escreva seu nome em qualquer lugar** do questionário.

Por favor, responda conforme as instruções e **não deixe nenhuma questão em branco.**

Qualquer dúvida entre em contato com José Roberto Zitelli, via e-mail jrzitelli@hotmail.com ou zitelli.10@gmail.com ou pelos telefones (69)8133-4150 ou 9222-1001.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Atenciosamente,



Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho

Este instrumento pretende avaliar se a sua empresa está preocupada com a qualidade de vida dos seus funcionários. Para tal, você deve avaliar cada uma das 31 afirmativas abaixo, indicadoras de qualidade de vida no trabalho, marcando com um X conforme os códigos seguintes:

Discordo	Concordo pouco	Concordo razoavelmente	Concordo muito	Concordo totalmente
0	1	2	3	4

A minha organização:

1. Valoriza o trabalho dos funcionários	0	1	2	3	4
2. Recompensa a competência no trabalho	0	1	2	3	4
3. Dá liberdade para o funcionário executar o trabalho com seu estilo pessoal	0	1	2	3	4
4. Fornece a infra-estrutura material necessária para a execução do trabalho	0	1	2	3	4
5. Apóia o desenvolvimento pessoal	0	1	2	3	4
6. Investe para que o funcionário não mude de empresa	0	1	2	3	4
7. Fornece um bom suporte tecnológico para o desempenho do trabalho	0	1	2	3	4
8. Possibilita relações sociais agradáveis entre os funcionários.	0	1	2	3	4
9. Estimula o bom relacionamento entre chefias e funcionários	0	1	2	3	4
10. Paga salários justos	0	1	2	3	4
11. Faz os funcionários se sentirem orgulhosos por trabalhar nela	0	1	2	3	4
12. Investe para que o ambiente físico de trabalho seja saudável	0	1	2	3	4
13. Assegura uma adequada jornada de trabalho	0	1	2	3	4
14. Oferece assistência médica	0	1	2	3	4
15. Oferece assistência odontológica	0	1	2	3	4
16. Exige respeito dos superiores para com seus colaboradores	0	1	2	3	4
17. Estimula o apoio dos superiores a seus colaboradores	0	1	2	3	4
18. Exige respeito dos colaboradores para com seus superiores	0	1	2	3	4
19. Reconhece os bons funcionários	0	1	2	3	4
20. Oferece bolsas de estudo para os funcionários	0	1	2	3	4
21. Oferece treinamento para os funcionários	0	1	2	3	4
22. Tem um sistema de promoção justo	0	1	2	3	4
23. Tem um sistema de comunicação claro	0	1	2	3	4
24. Reconhece os funcionários leais	0	1	2	3	4
25. Respeita os direitos trabalhistas	0	1	2	3	4
26. Respeita a liberdade de expressão	0	1	2	3	4
27. Respeita a privacidade	0	1	2	3	4
28. Promove eventos de recreação e lazer	0	1	2	3	4
29. Possibilita a realização profissional dos seus funcionários	0	1	2	3	4
30. Investe na segurança dos funcionários	0	1	2	3	4
31. Desenvolve programas de qualidade de vida no trabalho.	0	1	2	3	4

Chegamos ao final deste momento, e para melhor qualificar esta pesquisa solicito que você responda a mais 2 itens, com a maior precisão possível:

1. Há quanto tempo você trabalha nesta organização? _____

2. Status: () chefia () subordinado

Muito obrigado pela sua valiosa colaboração!